CASOS PRÁCTICOS / Modelo de Evaluación de Inversión Social Privada

Febrero de 2016

Un modelo para todos

Foto: Pisco Del Gaiso

Seminario del Programa Saber, realizado en São José do Rio Preto (SP).

La Inversión Social Privada, es decir, la transferencia voluntaria de fondos privados para proyectos sociales de interés público, es una de las diversas maneras que Santander Brasil ha encontrado de contribuir al desarrollo sostenible del país. Solo en 2015 se invirtieron 9,6 millones de reales en programas que apoyan la inclusión social y económica de la población brasileña. De ellos se beneficiaron más de 1 millón de personas en 270 municipios.

El Banco ejecuta sus programas sociales en asociación con organizaciones de la sociedad civil y empresas de consultoría especializadas. Para que la mirada sobre la contribución de estos programas se fuese ampliando y proyectase mejores resultados a largo plazo, el Banco se dio cuenta de que era el momento de mejorar su modelo de evaluación de las iniciativas. Desde 2013 los siete programas de inversión social de Santander pasan por un proceso de evaluación único, con indicadores comunes y específicos para los programas.

"Más que elaborar un instrumento para guiar la toma de decisiones, queríamos que la evaluación trajese a la luz una visión más completa de los avances que hay que realizar, incluyendo miradas que antes no eran tomadas en consideración. Hemos mejorado el sistema de gobernanza en la Inversión Social Privada del Banco y hemos llegado a un instrumento capaz de mostrarles a los gerentes, líderes y a la sociedad cómo es lo que hacemos", afirma la superintendente de Sostenibilidad, Amalia Sangüeza.

> "Hemos aprendido que lo importante no es solo hacer algo por la comunidad, sino también hacerlo de forma conjunta conella".
>
> Amalia Sangüeza, Superintendente de Sostenibilidad de Santander

Un modelo de evaluación homogéneo y participativo

El nuevo modelo ha considerado la estrategia de sostenibilidad del Banco y las principales demandas sociales definidas en agendas globales, nacionales y locales. Para ello, se han incorporado nuevos criterios a la evaluación, como el desarrollo de competencias dentro de las comunidades atendidas y la contribución a la garantía de acceso a los derechos fundamentales.

Otro cambio importante fue la expansión de los públicos involucrados en el proceso de evaluación. Participan el equipo de Santander, los socios responsables de la ejecución de los programas y también representantes de los beneficiarios por cada una de las iniciativas. "La principal evolución del modelo es permitir que todos los involucrados en los proyectos participen en el proceso de evaluación. Con esto, tenemos un formato más representativo e investigativo", pone de relieve Bruno Morais, coordinador del Programa Escuela Brasil (PEB), una de las iniciativas de Santander.

De este modo, el nuevo modelo ha ampliado la visión de los beneficios generados por la Inversión Social Privada de Santander, lo que ha favorecido la identificación y el fortalecimiento de las buenas prácticas y el reconocimiento de las posibilidades de mejora.

Llegar a un modelo de evaluación homogéneo ha sido un gran desafío. En la versión anterior, los programas tenían una evaluación propia, que ofrecía visiones particularesde cada uno de ellos. Por su parte, en la revisión de 2013 se partió de la idea de que la información de carácter general nutriría las instancias de gobernanza de la inversión social del Banco, así como información específica, la gestión de cada programa.

Para evaluar los programas tomando como base criterios semejantes, el primer paso fue llegar a indicadores que abarcasen aquello que tenían en común: la causa. Teniendo en cuenta el objetivo general de "contribuir a la inclusión social y económica de la población brasileña" (más información en la infografía), fue posible llegar a seis macro indicadores, que comprenden 18 indicadores relacionados con el impacto de las acciones implementadas dentro de las comunidades.

Para completar el análisis general, se añadieron otros cinco macro indicadores, compuestos por 16 indicadores, que registran la percepción sobre el trabajo desarrollado por Santander en la conducción de su inversión social.

El segundo paso fue a identificar los temas específicos de cada iniciativa, teniendo en cuenta sus objetivos finales. Amigo de Valor, por ejemplo, promueve la garantía de los derechos por medio del fortalecimiento de los Consejos Municipales de los Derechos de los Niños y Adolescentes. Socios en Acción promueve la inclusión económica mediante el fomento de la iniciativa empresarial en comunidades con ingresos bajos. Por su parte, el Programa Escuela Brasil tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad de la educación pública ofrecida a los alumnos de educación básica.

Cinco premisas centrales del Nuevo Modelo de Evaluación:

- Simplicidad y viabilidad operativa.
- Rigor metodológico, apoyado en métodos cualitativos y cuantitativos.
- Utilidad para la gobernanza y la gestión de la inversión social.
- Participación de socios ejecutores y público beneficiario.
- Capacidad de mostrarles resultados a los stakeholders.

El nuevo modelo en la práctica

Los cuestionarios de evaluación se plantean anualmente con la ayuda de MOVE, una empresa de consultoría asociada, responsable del proceso de evaluación. El proceso de recolección de las respuestas se produce colectivamente, por mediode las Comisiones de Evaluación, integradas por representantes de los proyectos en sus diferentes instancias.

Al final del proceso, se preparan un panel de resultados generales y uno específico para cada programa. En este documento, además de los datos, constan análisis y recomendaciones, lo que lo convierte en una poderosa herramienta de gestión y mejora de los proyectos.

Consulte aquí el modelo de evaluación completo.

Beneficios reales

A lo largo de los dos primeros años de implantación ya ha sido posible verificar que el nuevo modelo ha traído beneficios. El desempeño general de las iniciativas ha pasado de 5,9 puntos, en 2013 a 6,8 puntos, en 2014. Esta mejora ya se siente también en el día a día de las acciones.

Foto: Angela Luiz Lopes - Archivo personal

Primer Encuentro Presencial de Gestores Educativos del Programa Saber (2015).

Un ejemplo es el del Programa Saber, que promueve la formación continua de educadores y profesionales que trabajan en la red pública de enseñanza primaria. “El principal impacto que hemos notado es la potenciación de lo que ya vienen haciendo los educadores. Con la evaluación, no llevamos una respuesta mágica, sino que discutimos con ellos lo que hacen y conseguimos notar lo que se puede mejorar y lo que se debe potenciar”, dice Angela Luiz Lopes, coordinadora del CEDAC (Centro de Estudios y Documentación de la Acción Comunitaria), una institución asociada al Banco para la ejecución del programa.

La jefa de la Coordinación Pedagógica de la Secretaría Municipal de Educación de São José do Rio Preto (SP), uno de los diez municipios que participan en el Programa Saber, también ha notado avances. “Durante los momentos de formación, los gestores municipales pasaron a darse cuenta de que necesitaban mejorar la organización y también de que no conseguían que los conceptos pedagógicos llegasen a la clase de la forma como les gustaría. La evaluación hizo que mirasen desde fuera hacia dentro y que, de ese modo, entendiesen qué directrices podrían adoptar para resolver estas cuestiones”, explica Maridalva Bertacini.

Por su parte, Wagner Henrique de Rezende, asesor pedagógico de la Escuela Municipal de Enseñanza Primaria João Ribeiro da Silveira, en el municipio de Icém (estado de São Paulo), que también integra el programa Saber, dice que el nuevo modelo de evaluación le ha permitido ganar confianza en su actividad profesional y, con ello, ayudar a otros profesores en la planificación y conducción del aprendizaje de los

alumnos. “Como asesor pedagógico, he descubierto una manera nueva y mejor de estar en clase. Esto ha transformado de forma positiva mi forma de trabajar”, afirma.

Otro ejemplo de avance con el nuevo modelo es el Programa Socio del Anciano, que promueve el fortalecimiento de los Consejos Municipales de los Derechos del Anciano. Laura Machado, directora ejecutiva de la InterAge Consultoría en Gerontología, una empresa asociada al Santander Brasil para la ejecución de la iniciativa, considera que el nuevo modelo es un instrumento estratégico consistente. “El Banco establece directrices bien definidas con el modelo. Con ello, sabemos el impacto que Santander quiere tener en la sociedad. Al establecer métricas anuales para los programas, hay un proceso de perfeccionamiento continuo y una herramienta de gestión eficiente para gestores y demás participantes”, señala.

Actualmente, 15 municipios reciben apoyo del Programa Socio del Anciano. Uno de ellas es Iracema (estado de Ceará), una ciudad de 14.000 habitantes, que dista 280 kilómetros de Fortaleza. La técnica de gestión del Sistema Único de Asistencia Social (SUAS), Thaiane Pessoa Gomes, también aprueba el nuevo modelo. “Muestra dónde estamos y adónde podremos llegar con nuestras acciones cotidianas. Con ello, aprendemos a calcular los posibles riesgos para cada decisión que tomamos”, señala. Él articula en el municipio el diálogo entre el Consejo del Anciano e InterAge.

Hoy en día el 85% de la población beneficiada por la inversión social privada de Santander Brasil considera que la acción del Banco tiene calidad y seriedad. Un punto fuerte se refiere a la composición heterogénea de la Comisión de Evaluación, que se reúne en los municipios donde se realizan los programas, para debatir los resultados. La idea es que ampliar aún más esa diversidad a partir de 2016.

“Hemos aprendido que lo importante no es solo hacer algo por la comunidad, sino también hacer con ella. Muchas veces, los programas están en municipios en situación de vulnerabilidad, donde no siempre el Banco opera comercialmente. Por eso es tan importante tener a las voces locales en nuestras evaluaciones. Esto le da legitimidad y relevancia a nuestro trabajo y hace que tengamos programas que satisfagan las necesidades reales de la gente”, dice Amalia.

CASOS PRÁCTICOS / Modelo de Evaluación de Inversión Social Privada

Febrero de 2016

UN NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN

Vea cómo Santander alió la causa y los objetivos estratégicos para una mejor gestión y evaluación de sus programas de Inversión Social Privada.

Fotos: Pisco Del Gaiso

2016 Santander Brasil - Datos de Febrero de 2016.

Para saber más (en portugués):

Metodología completa del modelo de evaluación
http://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Praticas-de-Gestao/Documents/ISP-modelodeavaliacao.pdf

Inversión Social Privada
http://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Praticas-de-Gestao/Paginas/Investimento-Social.aspxFinanciamentos%20PJ_Exemplo%20de%20Solucoes.pdf

Estrategia de Inversión Social Privada
https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Praticas-de-Gestao/Paginas/Estrategia-de-Investimento-Social.aspx

Inversión Social Privada
https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Espaco-de-Praticas/Paginas/Iniciativas-do-Santander.aspx?Item=34